

**PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN SPESIALISASI
PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *MEDIATING*
PADA PT. DAYA MANUNGGA SALATIGA**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata II
pada Jurusan Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta**

Oleh

Desi Nuraini

NIM. P 100160002

**MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2017**

ARTIKEL PUBLIKASI ILMIAH

**PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN SPESIALISASI
PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATING
PADA PT. DAYA MANUNGGA SALATIGA**

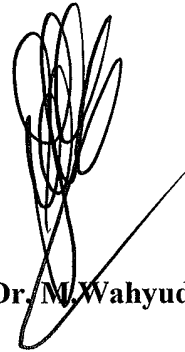
Telah Disetujui Oleh :

Pembimbing I



Drs. Farid Wajdi, M.M, Ph.D

Pembimbing II



Prof. Dr. M. Wahyuddin

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN SPESIALISASI PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATING PADA PT. DAYA MANUNGGA SALATIGA

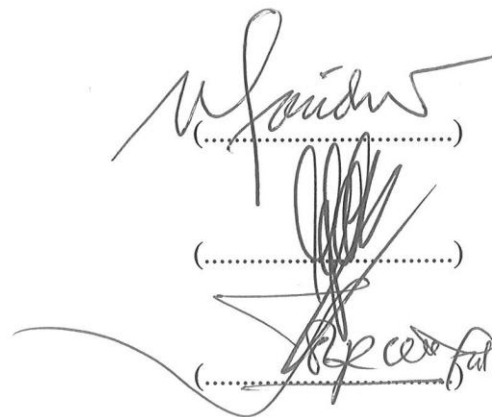
OLEH

Desi Nuraini

NIM P100160002

Telah dipertahankan di depan penguji program studi magister
manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
pada hari Rabu, 27 September 2017 dan dinyatakan telah memenuhi
syarat Dewan Penguji

1. Drs. M. Farid Wajdi M.M, Ph.D
(Ketua Dewan Penguji)
2. Prof. Dr. M. Wahyuddin
(Anggota I Dewan Penguji)
3. Dr. Imronudin M.M
(Anggota II Dewan Penguji)



Direktur,

Prof. Dr. Bambang Sumarjoko M.Pd

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya diatas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 23 September 2017

Penulis



Desi Nuraini

NIM P10160002

PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN SPESIALISASI PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *MEDIATING* PADA PT. DAYA MANUNGAL SALATIGA

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja dan spesialisasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediating pada PT. Daya Manunggal Salatiga. Sampel penelitian berjumlah 125 untuk perusahaan PT. Daya Manunggal Salatiga. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *random sampling*. Variabel fleksibilitas kerja, spesialisasi pekerjaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Analisis ini menggunakan mediating. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan spesialisasi pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan spesialisasi pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan mediasi yaitu kepuasan kerja dapat memediasi fleksibilitas kerja, dan spesialisasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: fleksibilitas kerja, spesialisasi pekerjaan, kinerja karyawan, kepuasan kerja

Abstract

This study aims to analyze the effect of flexibility work and job specialization on employee performance with job satisfaction as mediating variable at PT. Daya Manunggal Salatiga. The study sample amounted to 125 for company PT. Daya Manunggal Salatiga. Retrieval technique samples were carried out in a random sampling. Variable flexibility work, job specialization, job satisfaction, and employee performance. This analysis uses mediating, research results shows that flexibility work and job specialization have a positive and significant influence on job satisfaction, flexibility work has a positive and significant influence on employee performance and job specialization have an influence on employee performance. While the mediation is job satisfaction can mediate work flexibility, and job specialization towards employee performance.

Keywords: flexibility work, job specialization, performance employees, job satisfaction

1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dari setiap organisasi. Karyawan menjadi lengan pada sebuah organisasi yang memiliki peran luar biasa dalam penyusunan dan perkembangan urusan organisasi

(Bacha, 2014). Kompetisi di antara organisasi mengharuskan mereka untuk memberi perhatian lebih pada efektivitas operasional untuk keunggulan kompetitif. Efektivitas untuk keunggulan kompetitif terutama tergantung pada kinerja tenaga kerja (Dailey, 2012). Namun, hal tersebut berarti bahwa karyawan adalah sumber daya berharga, mampu memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Globalisasi telah muncul sebagai fenomena yang mempengaruhi cukup besar untuk industri Indonesia baik di industri manufaktur, perdagangan, dan jasa. Kondisi ini mengharuskan industri untuk terus melakukan berbagai inovasi untuk dapat bersaing dan memiliki keunggulan dalam hal kualitas dan kuantitas produk, layanan, dan harga produk.

Untuk dapat bersaing dan mempertahankan keunggulan harus diakui bahwa peran pekerja sangat penting sebagai penggerak kegiatan industri, sehingga harus mendapatkan perhatian khusus karena mereka yang meluangkan waktu, pikiran dan tenaga. Selain itu, mereka memiliki perasaan, kebutuhan dan harapan dapat mempengaruhi kinerja pekerja, dedikasi, dan loyalitas, dan cinta dari pekerjaan dan industri.

Banyak orang bekerja berjam-jam, akibatnya mereka menghadapi konflik antara keluarga dan pekerjaan. Terutama bagi wanita, tidak memiliki waktu yang mereka inginkan untuk keluarga karena jam kerja yang panjang dan tidak nyaman (Jeffrey Hill, 2005). Bekerja dalam jam kerja yang fleksibel memungkinkan orang mengatur kehidupan sehari-hari mereka dengan lebih baik dan mengurangi konflik keluarga-kerja. Seperti yang dibuktikan oleh penelitian sebelumnya, bahwa bekerja dalam jam fleksibel mempengaruhi pendapat positif seseorang tentang pekerjaan itu (Rothausen, 1994). Orang yang diijinkan untuk memilih jam berapa mereka bisa memulai dan menyelesaikan pekerjaan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Dalam penelitian ini saya ingin memeriksa apakah pria atau wanita menganggap jam kerja fleksibel lebih penting agar bisa puas dengan pekerjaan mereka, juga apakah ada perbedaan antara orang yang memiliki anak dan orang-orang yang tidak, mengenai jam kerja yang fleksibel dan kepuasan kerja. Saya mengharapkan wanita dan juga orang-orang yang

memiliki anak untuk mempertimbangkan jam kerja yang fleksibel lebih penting untuk kepuasan kerja mereka daripada pria dan orang-orang yang tidak memiliki anak.

Metode spesialisasi pekerjaan melibatkan penguraian tugas ke tingkat terendah dan merancang pekerjaan di sekitar masing-masing bagian. Hal ini menciptakan spesialisasi, keahlian, dan peningkatan kualitas. Desain spesialisasi pekerjaan di tempat kerja sering terlihat dimana seorang pekerja berfokus pada satu tugas dan kemampuan spesifik selama keseluruhan shift kerja. Tugas sering berulang sepanjang hari, karena spesialisasi pekerjaan memungkinkan pengembangan keahlian yang signifikan dalam tugas tertentu, pembelajaran dan kecepatan produksi terjadi lebih cepat. Pekerjaan tidak melibatkan proses yang kompleks, sehingga bisa diajari lebih cepat kepada pekerja baru. Secara teori, pendekatan ini mengurangi biaya pengendalian kualitas dan meningkatkan efisiensi produksi (Thibodaux, 2012).

Spesialisasi mengacu pada individu dan organisasi yang berfokus pada terbatasnya rentang tugas produksi yang kinerjanya paling baik. Spesialisasi ini mengharuskan para pekerja untuk melepaskan tugas-tugas lain di tempat yang mereka tidak terampil, meninggalkan pekerjaan tersebut kepada orang lain yang lebih cocok untuk mereka. Sebuah jalur perakitan, di mana pekerja individu melakukan tugas tertentu dalam proses produksi, adalah contoh terbaik dari spesialisasi. Adanya pembagian tugas berdasarkan spesialisasi pekerjaan maka karyawan akan merasa puas dengan kondisinya, menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Odeyoyin et al. (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja bersifat individualistik dan mempengaruhi perasaan atau keadaan seseorang. Bila karyawan merasa puas, mereka cenderung tidak meninggalkan pekerjaan.

Dengan kata lain kepuasan kerja dalam suatu organisasi merupakan prinsip dasar bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Kepuasan kerja yang rendah akan berimplikasi pada kinerja. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dan kinerja yang erat terkait dan saling terkait dalam menentukan keberhasilan dan pencapaian tujuan organisasi (Colquitt, Lepine & Wesson, 2009).

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah fleksibilitas kerja, dan spesialisasi pekerjaan, berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- b. Apakah fleksibilitas kerja, spesialisasi pekerjaan, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- c. Apakah fleksibilitas kerja dan spesialisasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja?

1.1 Pengembangan Hipotesis.

a. Hubungan fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja

Faktor menarik yang menjadi perhatian dalam analisis kepuasan kerja adalah fleksibilitas kerja. Fleksibilitas pasar tenaga kerja, dalam istilah yang paling umum, diperhatikan dengan kemampuan pasar untuk beradaptasi dan bereaksi terhadap perubahan kondisi (Beatson, 1994). Ada sejumlah jenis fleksibilitas yang diakui oleh para ilmuwan. Antara lain, divisi dasar memisahkan fleksibilitas eksternal (juga disebut fleksibilitas pasar eksternal atau fleksibilitas margin yang luas) dan fleksibilitas internal (juga disebut fluktuasi numerik internal atau fleksibilitas margin yang intensif). Fleksibilitas eksternal mengacu pada pengaturan jumlah tenaga kerja dengan mengubah jumlah orang yang dipekerjakan. Fleksibilitas internal mengendalikan jumlah tenaga kerja dengan menyesuaikan waktu kerja atau jumlah tugas pekerja yang sudah bekerja. Jenis fleksibilitas pasar tenaga kerja yang pertama sering dilambangkan dengan fleksibilitas kerja, sedangkan yang terakhir disebut sebagai fleksibilitas waktu kerja (Beatson, 1994).

Selain jadwal kerja yang sebenarnya, kontrol yang dirasakan oleh karyawan atas jadwal kerja mereka dan kepuasan dengan jadwal kerja (Fenwick & Tausig, 2001). Faktor penting yang mempengaruhi dampak pekerjaan terhadap keluarga dan bidang kehidupan lainnya (Kelly & Moen, 2007). Temuan yang dilaporkan oleh Staines dan Pleck (1984) dan Kinnunen dan Mauno (1998) menunjukkan efek positif dari fluktuasi jadwal pada hasil keluarga. Kurangnya kontrol

jadwal ditemukan memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan kurangnya keseimbangan dan keseimbangan kerja antara rumah dan pekerjaan (Fenwick & Tausig, 2001; Greenhaus & Beutell, 1985). Dalam model JD-R, jadwal kontrol dan kepuasan jadwal adalah sumber daya pribadi yang memungkinkan karyawan memenuhi harapan organisasi, ekspektasi ekspresif atau self-send, dan harapan agar berhasil memenuhi tuntutan peran keluarga. Selain itu, Bandura (1997) percaya bahwa "kepercayaan tentang kontrol adalah komponen kunci dari pengetahuan diri, yang memprediksi hasil positif terlepas dari pemberlakuan keyakinan tersebut. Hal ini menunjukkan efek langsung dari pengendalian jadwal yang dirasakan pada konflik keluarga-kerja "(Kelly & Moen, 2007). Setelah sukses diundangkan, rasa percaya diri akan meningkat sehingga meningkatkan kepuasan. Dengan demikian, tampaknya masuk akal untuk memperkirakan bahwa kontrol jadwal dan kepuasan akan memiliki efek menguntungkan yang sama untuk mengurangi konflik keluarga-kerja dan meningkatkan sinergi keluarga-pekerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Neal (2012) menunjukkan bahwa fleksibilitas jadwal kerja memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan dan signifikansi statistik yang ditunjukkan. Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

H₁ : Fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

b. Hubungan spesialisasi pekerjaan dan kepuasan kerja

Spesialisasi pekerjaan adalah sejauh mana keseluruhan tugas organisasi dipecah menjadi komponen-komponen kecil. Ini berevolusi dari konsep pembagian kerja (Odeyoyin et al, 2015). Pengusaha dan manajer perusahaan selalu mencari peluang dan alternatif, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karena kinerja pekerja tergantung bersama dengan hal lain pada tingkat kepuasan kerja dalam organisasi. Sementara itu tujuan dan misi perusahaan juga bergantung pada kinerja karyawan. Merancang pekerjaan dan peran secara tepat sangat

penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang dialamatkan melalui model karakteristik pekerjaan. Jadi ini memotivasi kita untuk menguji bagaimana desain pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Konsep yang selanjutnya dieksplorasi oleh Hackman dan Oldham's (1976) melalui model karakteristik pekerjaan, Yang menggambarkan secara lebih spesifik tentang desain pekerjaan individu, juga mengidentifikasi lima dimensi inti yaitu variasi keahlian, identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik. Ini menambahkan nilai lebih dan pendekatan praktis pada desain pekerjaan dengan keadaan yang berubah. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Odeyoyin et., al, (2015) menunjukkan bahwa sebagian besar staf perpustakaan sampel merasa puas dengan bidang spesialisasi mereka saat ini. Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

H₂ : Spesialisasi pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

c. Hubungan fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan

Fleksibilitas jadwal kerja adalah aspek fleksibilitas organisasi yang dapat membantu karyawan untuk menangani pekerjaan dan tanggung jawab keluarga mereka, oleh karena itu mereka dapat dianggap sebagai keuntungan keluarga-kerja juga disebut kebijakan ramah keluarga. Kebijakan dan praktik semacam ini menciptakan rasa aman bagi karyawan bahwa organisasi mereka peduli terhadap kesejahteraan, kebutuhan dan masalah mereka yang tidak terkait dengan pekerjaan (Lewis, 2003). Hasil penelitian menunjukkan bahwa flexibility working memiliki hubungan positif terhadap kinerja (Kelliher, 2008). Dan juga penelitian Altindag dan Siller (2014) menunjukkan flexible working memiliki pengaruh terhadap Employee Performance. Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

H₃ : Fleksibilitas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

d. Hubungan spesialisasi pekerjaan dan kinerja karyawan

Spesialisasi pekerjaan, juga dikenal sebagai pembagian kerja, terjadi ketika pekerja belajar bagaimana melakukan tugas tertentu dengan sangat baik daripada berfokus pada melakukan banyak tugas yang berbeda. Spesialisasi pekerjaan adalah salah satu aspek kunci ekonomi kapitalis modern dan menawarkan berbagai potensi keuntungan bagi pekerja dan organisasi yang mempekerjakan mereka (Hamel, 2008). Salah satu aspek terpenting dari spesialisasi pekerjaan adalah potensinya untuk meningkatkan produktivitas dan output pekerja. Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

H₄ : Spesialisasi pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

e. Hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Setiap industri menginginkan karyawannya memiliki kemampuan produktivitas tinggi dalam bekerja, ini adalah keinginan ideal industri yang berorientasi pada keuntungan, dan karena itu perlu ada pekerja produktif (Umar, 2014). Sehingga semakin tinggi produktivitas yang diberikan karyawan ketika mendapat kesejahteraan yang diinginkan akan memberikan kepuasan. Kepuasan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya karena terdapat kesesuaian antara apa yang diharapkan dan apa yang diterimanya mampu mendorong karyawan mencapai kinerja yang optimal (Nyrcahyani & Adnyani, 2016). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Umar (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

H₅ : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

f. Hubungan fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Jadwal kerja yang sebenarnya, kontrol yang dirasakan oleh karyawan atas jadwal kerja mereka (Fenwick & Tausig, 2001) dan

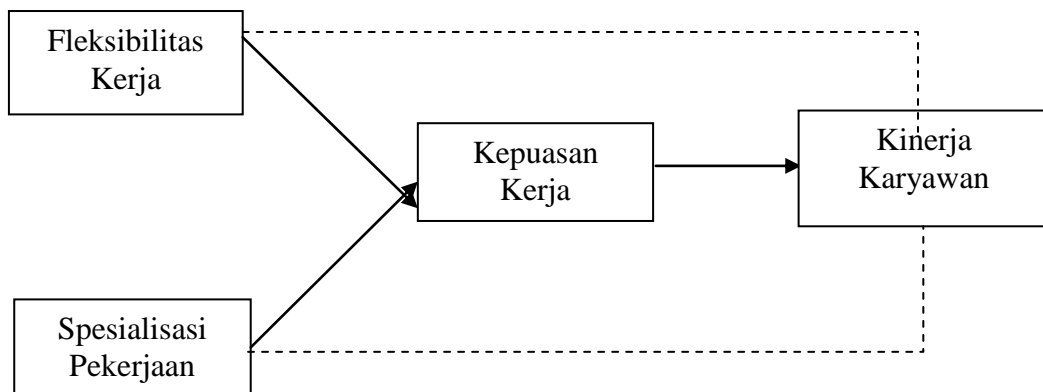
kepuasan dengan jadwal kerja menjadi faktor penting yang mempengaruhi dampak pekerjaan terhadap keluarga dan bidang kehidupan lainnya (Kelly & Moen, 2007). Kebijakan dan praktik semacam ini menciptakan rasa aman bagi karyawan bahwa organisasi mereka peduli terhadap kesejahteraan, kebutuhan dan masalah mereka yang tidak terkait dengan pekerjaan (Lewis, 2003). Hasil penelitian menunjukkan bahwa flexibility working memiliki hubungan positif terhadap kinerja (Kelliher, 2008). Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

H₆ : Kepuasan kerja dapat memoderasi variabel fleksibilitas pekerjaan dan kinerja karyawan

g. Hubungan spesialisasi pekerjaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan

Spesialisasi pekerjaan adalah sejauh mana keseluruhan tugas organisasi dipecah menjadi komponen-komponen kecil. Ini berevolusi dari konsep pembagian kerja (Odeyoyin, 2015). Pengusaha dan manajer perusahaan selalu mencari peluang dan alternatif, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karena kinerja pekerja tergantung bersama dengan hal lain pada tingkat kepuasan kerja dalam organisasi. Merancang pekerjaan dan peran secara tepat sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang dialamatkan melalui model karakteristik pekerjaan. Jadi ini memotivasi kita untuk menguji bagaimana desain pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

H₇ : Kepuasan kerja dapat memoderasi variabel spesialisasi pekerjaan dan kinerja karyawan



Gambar
Kerangka Pemikiran

2. Metodologi Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuantitatif eksplanatori yang merupakan data primer di PT Daya Manunggal Salatiga. Metode pengumpulan data kuesioner sebagai pengumpulan data dari objek yang telah ditentukan. Teknik yang digunakan untuk penelitian ini dengan metode *random sampling*.

Tabel
Variabel Penelitian, Definisi, Indikator dan Skala
Pengukuran

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Ukur
Fleksibilitas Kerja	Pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama (<i>time flexibility</i>), kapan (<i>timing flexibility</i>), dan di mana (<i>place flexibility</i>) karyawan bekerja	1) Time flexibility 2) Timing flexibility 3) Place flexibility Carlson et., al, 2010	Likert 1 - 5

Spesialisasi Pekerjaan	Jumlah operasi pelaksanaan yang berbeda, yang diperlukan oleh pekerjaan tertentu dan frekuensi pengulangan daur pekerjaan. (Stoner, 1996)	1) Kedalaman pekerjaan 2) Cakupan pekerjaan 3) Langkah kerja 4) Pengulangan pekerjaan	Likert 1-5
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja merupakan keadaan dimana emosional seorang karyawan yang menyenangkan atau tidak sehingga para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2008)	1) Kebutuhan psikologi. 2) Kebutuhan sosial. 3) Kebutuhan fisik. 4) Kebutuhan funancial Moh As'ad, 1995	Likert 1-5
Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan merupakan prestasi aktual karyawan yang dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan oleh organisasi (Dessler2009)	1) Kualitas kerja 2) Kuantitas kerja 3) Ketepatan waktu 4) Efektifitas 5) Kemandirian 6) Komitmen kerja Umar (2014)	Likert 1-5

3. Pembahasan

3.1 Data Responden

Identitas Responden Kelompok Usia

No	Kelompok Umur	Banyaknya	Prosentase
1	19– 30th	14	11,2%
2	31– 40th	39	31,2%
3	> 50th	72	57,6%
Jumlah		125	100%

Sumber : Hasil Pemetaan Data dari Lapangan, 2017

Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Banyaknya	Prosentase
1	Laki-Laki	52	41,6%
2	Perempuan	73	58,4%
Jumlah		125	100%

Sumber : Hasil Pemetaan Data dari Lapangan, 2017

Identitas Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

No	Kelompok Lama Masa Kerja	Banyaknya	Prosentase
1	1 - 3 tahun	1	0,8%
2	3 tahun – 5 tahun	5	4,0%
3	> 5 tahun	119	95,2%
Jumlah		125	100%

Sumber : Hasil Pemetaan Data dari Lapangan, 2017

Identitas Responden Kelompok Status Pendidikan

No	Pendidikan	Banyaknya	Prosentase
1	SMP	1	0,8%
2	SMA/SMK	89	71,2%
3	Sarjana (S1/D4)	35	28,0%
Jumlah		125	100%

Sumber : Hasil Survei Kuesioner, 2017

3.2 Analisis Regresi

Hasil Analisis Regresi (Persamaan I)

Variabel	β	Std. Error	t hitung	Sign.
Konstanta	9,227	1,812	5,093	0,000
Fleksibilitas Kerja (X_1)	0,259	0,068	3,828	0,000
Spesialisasi Pekerjaan (X_2)	0,334	0,060	5,607	0,000
R	0,559	F_{hitung} 27,709		
R Square	0,312	Probabilitas F 0,000		
Adjusted R ²	0,301			

Sumber : Hasil Analisis Regresi Data, 2017

Dari hasil perhitungan tabel diatas melalui program SPSS, diperoleh persamaan regresi berganda dapat dituliskan sebagai berikut :

Kepuasan kerja = 9,227 + 0,259 Fleksibilitas kerja + 0,334 Spesialisasi Pekerjaan

Hasil Analisis Data (Persaman II)

Variabel	β	Std. Error	t hitung	Sign.
Konstanta	8,779	2,319	3,785	0,000
Fleksibilitas Kerja (X_1)	0,089	0,083	1,064	0,289
Spesialisasi Pekerjaan (X_2)	-0,042	0,078	-0,547	0,585
Kepuasan kerja (Y)	0,743	0,105	7,060	0,000

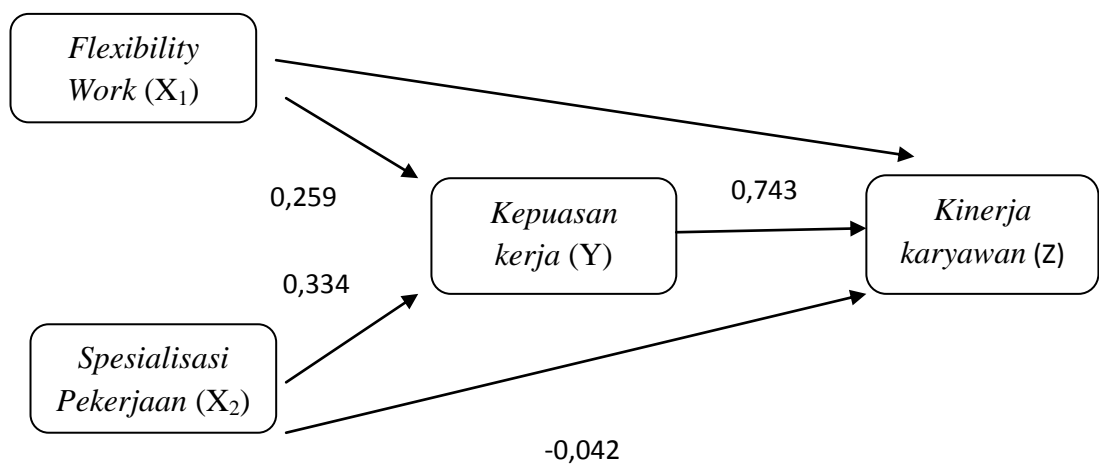
R	0,621	F hitung	25,337
R Square	0,386	Probabilitas F	0,000
Adjusted R ²	0,371		

Sumber : Hasil Analisis Regresi Data, 2017

Dari hasil perhitungan tabel diatas melalui program SPSS, diperoleh persamaan regresi berganda dapat dituliskan sebagai berikut :

Kinerja Karyawan= 8,779 + 0,089 Fleksibilitas kerja - 0,042 Spesialisasi Pekerjaan + 0,743 Kepuasan Kerja

3.3 Mediating



$$\text{Pengaruh } X_1 \text{ ke } Y \text{ ke } Z = 0,089 + (0,259 \times 0,743) = 0,281$$

$$\text{Pengaruh } X_2 \text{ ke } Y \text{ ke } Z = -0,042 + (0,334 \times 0,743) = 0,206$$

$$\text{Pengaruh } Y \text{ ke } Z = 0,743$$

$$\text{Total Pengaruh} = 1,23$$

Besarnya pengaruh langsung kepuasan kerja ke kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tak langsung fleksibilitas kerja dan spesialisasi pekerjaan ke kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Untuk mengetahui pengaruh tak langsung atau mediasi yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien dengan menggunakan sobel test sebagai berikut :

- 1) Mencari standard error dari koefisien *indirect effect* (Sp1p5) – fleksibilitas kerja ke kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable mediating:

$$= \sqrt{p5^2 Sp1^2 + p1^2 Sp5^2 + Sp1^2 Sp5^2}$$

$$\begin{aligned}
&= \sqrt{0,743^2 0,068^2 + 0,259^2 0,105^2 + 0,068^2 0,105^2} \\
&= \sqrt{0,552.0,0046 + 0,067.0,011 + 0,0046.0,011} \\
&= \sqrt{0,0025 + 0,00073 + 0,0000506} \\
&= \sqrt{0,00328} \\
&= \mathbf{0,0573}
\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil Sp1p3 diatas maka dapat dihitung nilai t statistic atau nilai t hitungnya, yaitu dengan cara:

$$\begin{aligned}
&= \frac{p1p5}{sp1sp5} \\
&= \frac{(0,259)(0,743)}{(0,068)(0,105)} \\
&= \frac{0,1924}{0,00714} = 26,946
\end{aligned}$$

Oleh karena nilai t hitung = 26,946 lebih besar dari nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,984 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,0573 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa terbukti dan dapat diterima.

- 2) Mencari standard error dari koefisien *indirect effect* (Sp2p5) – Spesialisasi Pekerjaan ke kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable mediating:

$$\begin{aligned}
&= \sqrt{p5^2 Sp2^2 + p2^2 Sp5^2 + Sp2^2 Sp5^2} \\
&= \sqrt{0,743^2 0,060^2 + 0,334^2 0,105^2 + 0,060^2 0,105^2} \\
&= \sqrt{0,552.0,0036 + 0,112.0,011 + 0,0036.0,011} \\
&= \sqrt{0,00198 + 0,00123 + 0,0000396} \\
&= \sqrt{0,00325} \\
&= \mathbf{0,0570}
\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil Sp1p3 diatas maka dapat dihitung nilai t statistic atau nilai t hitungnya, yaitu dengan cara:

$$\begin{aligned}
&= \frac{p2p5}{sp2sp5} \\
&= \frac{(0,334)(0,743)}{(0,060)(0,105)} \\
&= \frac{0,248}{0,0063} = 39,365
\end{aligned}$$

Oleh karena nilai t hitung = 39,365 lebih besar dari nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,984 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,0570 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa terbukti dan dapat diterima.

3.4 Pembahasan

Berdasarkan Hasil analisis dengan regresi dari pengaruh fleksibilitas kerja dan spesialisasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dijelaskan sebagai berikut;

a. Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja ($t_{hitung}=3,828$) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Arti bahwa semakin tinggi fleksibilitas kerja akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini konsisiten yang dilakukan oleh O'Neal (2012) menunjukkan bahwa fleksibilitas jadwal kerja memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan dan signifikansi statistik yang ditunjukkan.

Fleksibilitas kerja yang sebenarnya sangat diperlukan, kontrol yang dirasakan oleh karyawan atas jadwal kerja mereka (Fenwick & Tausig, 2001) dan kepuasan dengan jadwal kerja mungkin Faktor penting yang mempengaruhi dampak pekerjaan terhadap keluarga dan bidang kehidupan lainnya (Kelly & Moen, 2007). Temuan yang dilaporkan oleh Staines dan Pleck (1984) dan Kinnunen dan Mauno (1998) menunjukkan efek positif dari fluktuasi jadwal pada hasil keluarga.

Kurangnya kontrol jadwal ditemukan memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan kurangnya keseimbangan dan keseimbangan kerja antara rumah dan pekerjaan (Fenwick & Tausig, 2001; Greenhaus & Beutell, 1985). Dalam model JD-R, jadwal kontrol dan kepuasan jadwal adalah sumber daya pribadi yang memungkinkan karyawan memenuhi harapan organisasi, ekspektasi ekspresif atau self-send, dan harapan agar berhasil memenuhi tuntutan peran keluarga. Selain itu, Bandura (1997) percaya bahwa "kepercayaan tentang kontrol adalah komponen kunci dari pengetahuan diri, yang memprediksi hasil positif terlepas dari pemberlakuan keyakinan tersebut. Hal ini menunjukkan efek langsung dari pengendalian jadwal yang dirasakan pada konflik keluarga-kerja "(Kelly & Moen, 2007). Setelah sukses diundangkan, rasa percaya diri akan meningkat sehingga meningkatkan kepuasan.

b. Pengaruh Spesialisasi Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa spesialisasi pekerjaan ($t_{hitung}=5,607$) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Arti bahwa semakin tinggi fleksibilitas kerja akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini konsisten yang dilakukan oleh Odeyoyin et., al, (2015) menunjukkan bahwa sebagian besar staf perpustakaan sampel merasa puas dengan bidang spesialisasi mereka saat ini.

Psikologis mengenai motivasi kerja karyawan mungkin mengklaim bahwa Spesialisasi pekerjaan dapat diharapkan menghasilkan kinerja kerja dan kepuasan kerja yang lebih baik - Lawler (1969). Namun, ilmuwan perilaku modern seperti Argris, Maslow, McGregor, Likert, Herzberg dan lain-lain yakin bahwa pekerjaan harus menantang, kompleks, bervariasi dan bermakna sehingga kebutuhan orde yang lebih tinggi dari kepuasan karyawan. Dengan demikian pekerjaan harus didesain ulang sedemikian rupa sehingga memberikan kepuasan terhadap kebutuhan pesanan yang lebih tinggi. Garis pemikiran ini, yang disebut sebagai 'pengayaan kerja', menekankan pertumbuhan psikologis seseorang melalui pekerjaan itu sendiri. Konsep kerja

pengayaan pekerjaan selanjutnya digambarkan sebagai upaya untuk "meningkatkan efisiensi dan kepuasan manusia dengan cara membangun pekerjaan orang, secara khusus, lingkup yang lebih luas untuk pencapaian dan pengakuan pribadi, pekerjaan yang lebih menantang dan bertanggung jawab dan lebih banyak kesempatan untuk kemajuan individu Dan pertumbuhan "Paul, Robertson dan Hersberg (1969) Ada banyak teori lain yang diajukan untuk menjelaskan konsep pengayaan kerja dan untuk menjelaskan mengapa pekerjaan yang diperkaya meningkatkan motivasi seseorang. Peningkatan isi pekerjaan dapat merangsang kebutuhan pertumbuhan dan individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan ini. Di sisi lain, perbaikan lingkungan fisik atau faktor konteks kerja hanya akan menghilangkan ketidakpuasan namun tidak meningkatkan motivasi.

c. Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja ($t_{hitung}=1,064$) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Arti bahwa bebas atau tidak flexibility work akan tidak akan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini tidak konsisten yang dilakukan oleh (Kelliher, 2008) yang menyatakan fleksibilitas kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja. Dan juga penelitian Altindag dan Siller (2014) menunjukkan fleksibilitas kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kinerja.

Hal ini mengidentifikasi bahwa besar kecilnya fleksibilitas kerja yang dilihat dari indikator *time flexibility*, *timing flexibility* dan *place flexibility* tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pekerjaan sudah menjadi bagian yang tertanam dalam diri karyawan karena karyawan dipilih berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan.

Persepsi yang nampak adalah bahwa jika Anda "bekerja dari perusahaan", Anda tidak bekerja. Ini konyol seperti orang yang berhati-hati mengerti bahwa ini tidak terjadi. Selain itu, akan sangat jelas bagi manajer dalam kinerja individu jika mereka perusahaan dengan *job desk* yang jelas maka karyawan akan tetap bekerja semaksimal mungkin.

d. Pengaruh Spesialisasi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa spesialisasi pekerjaan ($t_{hitung} = -0,547$) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Arti bahwa bebas atau tidak Spesialisasi pekerjaan akan tidak akan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini konsisten yang dilakukan oleh Khan menemukan bahwa kinerja karyawan yang memiliki ketidakcocokan keterampilan sebagian besar tidak memuaskan dan memiliki efek buruk terhadap kinerja organisasi.

Hal ini mengidentifikasi bahwa besar kecilnya spesialisasi pekerjaan yang dilihat dari indikator kesesuaian dan pencocokan pekerjaan yang tepat, keterampilan dan kemampuan tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan, ini berarti bahwa pekerjaan yang dibidang tersebut tidak membutuhkan kemampuan dan keterampilan yang khusus dikarena pekerjaan sefatnya mengulang-ulang sehingga karyawan hanya butuh pelatihan sedikit dan ketika terbiasa sudah akan bisa sendiri.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja ($t_{hitung} = 7,060$) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Arti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja akan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini konsisten yang dilakukan oleh Umar (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja menunjukkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, atau sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya orang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja tersebut

f. Kepuasan Kerja sebagai Mediasi dari Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja ($t_{hitung}=29,946$) dapat memediasi antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan. Arti bahwa ketika fleksibilitas kerja yang diberikan sesuai maka kepuasan pasti akan ada yang dapat memunculkan kinerja dalam perusahaan.

Kepuasan kerja dalam melakukan pekerjaan perusahaan, merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan melakukan pekerjaan mereka dengan senang hati sepanjang waktu. Hal ini berpengaruh positif terhadap kinerja. Sikap terhadap jam kerja yang fleksibel memiliki efek positif terhadap kinerja. Dalam faktor ini, menurut karyawan, jam kerja yang fleksibel memberi kesempatan untuk beristirahat dan memiliki jam kerja yang fleksibel memotivasi karyawan. Sementara itu, perubahan jam kerja yang sesuai untuk pekerjaan mempengaruhi kesetiaan kerja dengan cara yang positif, dan metode kerja yang fleksibel memiliki hasil positif pada kepuasan karyawan dengan pengaturan untuk tugas penitipan anak dan rumah tangga, membantu karyawan memiliki lebih banyak waktu untuk diri mereka sendiri, dan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pekerjaan (Altindag & Siller, 2014). Jadwal kerja yang sebenarnya, kontrol yang dirasakan oleh karyawan atas jadwal kerja mereka (Fenwick & Tausig, 2001) dan kepuasan dengan jadwal kerja menjadi faktor penting yang mempengaruhi dampak pekerjaan terhadap keluarga dan bidang kehidupan lainnya (Kelly & Moen, 2007).

- g. Kepuasan Kerja sebagai Mediasi dari pengaruh Spesialisasi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja ($t_{hitung}=39,365$) dapat memediasi antara spesialisasi pekerjaan dan kinerja karyawan. Arti bahwa ketika keahlian ataupun kemampuan yang diberikan sesuai dengan bidang pekerjaan maka karyawan akan menikmati dan merasa puas sehingga dapat memunculkan kinerja dalam perusahaan.

Merancang pekerjaan dan peran secara tepat sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang dialamatkan melalui model karakteristik pekerjaan. Fried and Ferris (1987) telah disimpulkan dalam analisis metodenya bahwa model karakteristik pekerjaan memiliki dampak yang signifikan terhadap tidak hanya kinerja kerja tapi juga kepuasan kerja. Kinerja buruk organisasi ini terutama bergantung pada niat individu untuk bekerja dan memberikan kekuatan penuhnya kepada organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan memperbaiki hasil yang berkaitan secara langsung dan tidak langsung dengan orang dan organisasi yang berbeda dan pada akhirnya negara ekonomi negara (Ryan et al. 1996). Pengaturan pekerjaan dan sasaran tertentu dapat meningkatkan tingkat kinerja dan pekerjaan desain dapat meningkatkan tidak hanya kepuasan tetapi kualitas kinerja juga (Garg & Rastogi, 2005). Hal ini tergantung pada sifat pekerjaan beberapa kinerja peran yang dibutuhkan, yang sangat berulang sementara pekerjaan lain memiliki tingkat variasi tugas yang dominan dan yang mereka eksekusi (Mueller et al. 1994). Kinerja kerja standar menyatakan sejauh mana manajemen menyelesaikan prospek kerja yang ditentukan oleh sebuah organisasi (Katz & Kahn, 1966). Untuk mendapatkan efisiensi di tempat kerja, kinerja kerja inventif dianggap sebagai elemen penting bagi organisasi (Kanter, 1988). Jadi adanya pekerjaan yang diberikan karyawan sesuai dengan keterampilan dan keahlian akan menimbulkan rasa nyaman dan puas terhadap pekerjaan yang dapat mencipatkan kinerja karyawan

4. Penutup

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian mengenai pengaruh fleksibilitas kerja dan spesialisasi pekerjaan ke kinerja karyawan melalui kepuasan kerja maka bisa ditarik atau diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis pertama diterima.

- b. Spesialisasi pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis kedua diterima.
- c. fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketiga diterima.
- d. Spesialisasi pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima.
- e. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima.
- f. Kepuasan kerja dapat memediasi antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima.
- g. Kepuasan kerja dapat memediasi antara spesialisasi pekerjaan dan kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima.

4.2 Keterbatasan

Dalam suatu penelitian pasti memiliki keterbatasan masalah sebagai berikut:

- a. Pada saat pembagian kuesioner karena karyawan produksi terbagi menjadi tiga sif kerja, maka pengisian kuesioner yang dilakukan karyawan diisi dengan cara tergesa-gesa karena keterbatasan waktu istirahat.
- b. Lokasi penelitian ini di PT. Daya Manunggal Salatiga bagian produksi, dengan kata lain penelitian akan berbeda jika dilakukan di perusahaan lain.

4.3 Saran

- a. Berkaitan dengan Manajerial
 - 1) Kepuasan menjadi pembeda penting dalam melihat hubungan antara flexibility work dan spesialisasi pekerjaan terhadap kinerja. Adanya kelonggaran pekerjaan yang diberikan karyawan oleh perusahaan itu yang sesuai porsi masing-masing karyawan merupakan hal yang harus diberikan agar karyawan merasa dirinya nyaman dan bagian dari perusahaan sehingga timbulnya kepuasan pekerjaan yang akan berdampak pada kinerja karyawan.

- 2) Dalam meningkatkan motivasi antar atasan dan bawahan perlu adanya komunikasi atasan dengan bawahan dan menerima semua keluhan. Bisa diadakan tentang workshop atau pun seminar untuk mengenai cara mengatur jadwal dan juga harus diadakan outbound untuk refres dan menambah keakaraban.
- b. Saran untuk penelitian mendatang
- 1) Penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan dengan mengembangkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini ke dalam dimensi yang lebih spesifik seperti gaya kepemimpinan tranformasional, beban kerja, motivasi dan kinerja pegawai.
 - 2) Perlu dilakukan lebih lanjut dalam mengkaji pengaruh fleksibilitas kerja dan spesialisasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk skala yang lebih besar baik dari sisi sampel maupun dari jenis perusahaan.

Daftar Pustaka

- Adeyoyin, Samuel Olu; Agbeze-Unazi, Florence; Oyewunmi, Olatundun Oluwatoyin; Adegun, Adewale Isau; and Ayodele, Rafiu Olabamiji. 2015. "Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library". Library Philosophy and Practice (e-journal). Paper 1295.
- Altıdag, Erkut dan Siller, Funda. 2014. *Effects of Flexible Working Method on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey*. Business and Economics Journal, 5:3
- As'ad M. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti
- Bandura, A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, NY
- Carlson, D. S., Grzywacz, G. J., & Kacmar, K. M. (2010). *The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface*. Journal of Managerial Psychology vol.25 no.4, 330-355
- Colquitt J, Lepine J, Wesson M. 2009. *Organizational Behavior*. McGraw Hill.
- International Edition. Cushway, B. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Jakarta
- Daeley R (2012). *Organisational Behavior* Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.

- Fenwick, R. and Tausig, M. (2001), "*Scheduling stress*", *American Behavioral Scientist*, Vol. 44 No. 7, pp. 1179-98
- Greenhaus, J.H. and Beutell, N.J. (1985), "*Sources of conflict between work and family roles*", *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 1, pp. 76-88.
- Hamel, G. 2008. *The Advantages of Job Specialization*. E-How Electronic Magazine.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE
- Kelliher, Clare. 2008. *Flexible Working and Performance*. *Working Families*. London: Cranfield School of Management.
- Kelly, E. and Moen, P. (2007), "*Rethinking the clockwork of work: why schedule control may pay off at work and at home*", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 9 No. 4, pp. 487-506
- Lewis, S. (2003), "*Flexible working arrangements: implementation, outcomes and management*", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 18, pp. 1-27.
- Nurchayani, Ni Made dan Adnyani, I.G.A. "*Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*". *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No.1, pp: 500 – 532.
- O'Neal, Angel D. 2012. The Effects of Work Schedule Flexibility on Job Satisfaction of Telephone Advice Nurses. *Dissertations, Theses and Capstone Projects*. Paper 535
- Staines, G.L. and Pleck, J.H. (1984), "*Nonstandard work schedules and family life*", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 515-23
- Thibodeaux. 2012. What is Job Specialization. E-How Electronic Magazine.
- Umar, Akmal. 2014. "*Effect of Wages, Work Motivation and Job Satisfaction on Workers' performance in Manufacturing Industry in Makassar City*". *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.5